

HISTORIA EMPRESARIAL Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA  
EMPRESA HACIENDA AGRÍCOLA CASA DE LATA LTDA

INGRID JOHANNA VELOZA TORRES

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL SEDE CHIQUINQUIRÁ  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CHIQUINQUIRÁ

2020

HISTORIA EMPRESARIAL Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA  
EMPRESA HACIENDA AGRÍCOLA CASA DE LATA LTDA

INGRID JOHANNA VELOZA TORRES

Trabajos investigativos mediante participación activa en un grupo de investigación como  
requisito para optar el título de Contador Público

DIRECTOR:

JUAN CARLOS RUIZ TORRES

Magister en Administración Económica y Financiera

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL SEDE CHIQUINQUIRÁ

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

CHIQUINQUIRÁ

2020

---

---

---

---

---

---

---

FIRMA DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a Dios y mi familia quienes son el pilar de mi vida, especialmente a mi madre, por su amor y confianza, por ser siempre mi apoyo y ejemplo. A todas las personas especiales que me acompañaron en este camino aportando a mi formación profesional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios, quien con su bendición y misericordia, me ha dado la sabiduría para culminar el presente trabajo; a los docentes de la escuela de contaduría pública de esta prestigiosa universidad, quienes me guiaron y aportaron grandes enseñanzas; de manera especial, al director de este trabajo, el docente Juan Carlos Ruiz Torres, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me orientó a lo largo de este proceso.

De igual forma, al doctor Javier Alfonso Ardila Mateus, gerente de la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., por su amable colaboración en el desarrollo de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	2
1.1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1.    Formulación del problema.....	4
1.1.2.    Sistematización del problema.....	4
1.2.    OBJETIVOS .....	5
1.2.1.    OBJETIVO GENERAL .....	5
1.2.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.3.    REFERENTES TEORICOS .....	6
1.3.1.    ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.3.2.    MARCO TEÓRICO.....	8
1.3.3.    MARCO CONCEPTUAL.....	18
1.3.4.    MARCO LEGAL .....	19
CAPITULO 2. HISTORIA EMPRESARIAL .....	21
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO .....	21
2.1.1. El sector agropecuario.....	21
2.1.1.1. Sector agrícola .....	22
2.1.2. La producción láctea .....	22
2.1.2.1. La producción de leche cruda.....	24
2.2. LA FAMILIA EMPRESARIA .....	26
2.2.1. LOS PILARES DE HACIENDA AGRICOLA CASA DE LATA, LA FAMILIA ARDILA MATEUS .....	26
2.2.1.1. Orígenes.....	26
2.2.1.2. Un nuevo camino.....	27
2.2.1.3. Javier Alfonso Ardila Mateus.....	28
2.3. LA EMPRESA FAMILIAR .....	28
2.3.1. Orígenes .....	28
2.3.2. Hacienda Agrícola Casa De Lata Ltda. ....	29
2.3.3. Composición accionaria .....	30

2.3.4. Objeto social.....	30
2.3.5. Planeación Estratégica.....	31
2.3.5.1. Misión.....	31
2.3.5.2. Visión .....	31
2.3.5.3. Imagen corporativa .....	31
2.3.6. Marco espacial.....	32
<b>CAPITULO 3. PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA</b>	
<b>FAMILIAR.....</b>	<b>33</b>
3.1. Asamblea de familia y/o consejo de familia .....	36
3.2. Entorno familiar .....	38
3.3. Características del entorno socio económico .....	40
3.4. Entorno organizacional .....	41
3.5. Plan de sucesión.....	43
3.6. Gobierno corporativo .....	44
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>
Anexo N° 1. Entrevista aplicada a Víctor Julio Ardila Rojas.....	48
Anexo N° 2. Entrevista aplicada a Javier Alfonso Ardila Mateus.....	52
Anexo N° 3. Entrevista aplicada a Julio Vicente Villamil Alarcón.....	56
Anexo N° 4. Entrevista aplicada a Inés Malpica García.....	60
Anexo N° 5. Entrevista aplicada a Orlando Parra Bello .....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>68</b>

### **INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Interacción de los órganos de gobierno en la empresa familiar .....	17
Ilustración 2. Los sectores productivos .....	21
Ilustración 3. Producción de leche en países de América Latina, 2011 .....	23
Ilustración 4 Principales zonas productoras de leche en Colombia.....	25
Ilustración 5. Logo Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.....	32

Ilustración 6 Resultado general encuestas aplicadas .....	34
Ilustración 7 Resultado encuesta aplicada a socios .....	35
Ilustración 8 Resultado encuesta aplicada a administrativos.....	35
Ilustración 9 Resultado encuestas aplicadas a trabajadores.....	36
Tabla 1 Bases Teóricas de la investigación .....	9
Tabla 2 El concepto de empresa de familia.....	12
Tabla 3 El concepto de Gobierno Corporativo .....	14
Tabla 4 Figuras de gobierno en empresas familiares .....	16
Tabla 5 Fuentes de derecho: Empresas y Sociedades de Familia.....	19
Tabla 6 Eslabones de la cadena láctea en Colombia .....	24
Tabla 7 Distribución de capital Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.....	30



## INTRODUCCIÓN

Una adecuada administración de las empresas familiares es fundamental para garantizar que estas obtengan crecimiento a la par del desarrollo de sus actividades, en consecuencia, se logre la permanencia en el mercado a lo largo del tiempo. De acuerdo a lo anterior, es necesario conocer las prácticas de administración implementadas en este tipo de empresas. En el presente trabajo se presenta el estudio realizado acerca del comportamiento de la administración en las empresas familiares, en el caso particular de la empresa “Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.”.

En primer lugar se aborda la importancia de las empresas de familia, así mismo se exponen los fundamentos teóricos del gobierno corporativo, bajo los cuales, se rigen los procesos y procedimientos aplicados dentro de una organización.

Una vez establecidos dichos aspectos, se hace referencia a la historia empresarial de “Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda” contextualizando el sector económico y enmarcando los aspectos más relevantes de la historia de la familia empresaria y la empresa.

Por último, se da a conocer los resultados obtenidos en la evaluación de las prácticas de gobierno corporativo implementadas por la administración de la empresa.

## **CAPITULO 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones plantean estructuras internas que permiten el crecimiento de la misma y tal estructura enlaza todos los elementos de la entidad, teniendo en cuenta los diferentes niveles jerárquicos y las diversas áreas funcionales, es decir, desde los operarios, los jefes de departamento o área, los directivos y, en algunos casos, la asamblea general, todo esto, consolidado como una estrategia, la cual,

...“es formulada por un número reducido de personas, normalmente vinculadas a la más alta dirección de la empresa, la implantación implica a todas y cada una de las personas que pertenecen a la empresa en la medida en que las tareas que desarrollan en sus respectivos trabajos condicionan, en mayor o menor medida, el éxito de la estrategia” (Guerras Martin & Tenorio Ronda, 1995)

A partir de lo anterior, se hace necesario entender que todos y cada uno de los integrantes de la organización son importantes para el éxito de la misma, pues a partir de las actividades que realicen en conjunto se conforman equipos solidos enfocados al crecimiento de la entidad.

Ahora bien, entendamos a la familia como una pequeña organización que al igual que una empresa necesita de personas con capacidad de dirección y gestión financiera, la característica principal de una familia es la unidad entre sus miembros y la forma en que trabajan para lograr sus objetivos, a partir de esta concepción, surgen las entidades conocidas como empresas familiares que son aquellas en las que “la mayoría de la energía, dinero y

personas provienen de un grupo, cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí” (Andrade C., 2002); uno de los principales problemas que presentan las organizaciones familiares es su duración en el tiempo, debido a los diferentes conflictos que se presentan entre sus integrantes, razón por la cual es necesario establecer buenas prácticas de gobierno.

Las empresas familiares son consideradas el pilar del desarrollo económico, pues su participación en la economía del país es muy amplia en cuanto a la variedad de productos y servicios que ofrecen, de igual forma, a “la transmisión del conocimiento, a lo largo del tiempo, la cultura de la familia emprendedora, como fuente de orgullo y la tradición, se constituyen en elementos que motivan a las siguientes generaciones a comprometerse con el negocio de sus antecesores” (Sandoval & Guerrero, 2010). Algunos de los casos relevantes de empresas familiares en el país son Ingenio Manuelita, Casa Luker, entre otras (Gallo Fernandez, s.f.). Las empresas de familia, cuentan con una amplia participación en el mercado colombiano, según Confecámaras, este tipo de empresas componen el 86.5% del total las empresas del país (El Heraldó, 2018) lo cual implica que cuentan con una gran participación en la producción nacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el municipio de Chiquinquirá se desarrollan de igual forma unidades económicas a partir de nexos familiares, ya que, estos son la primera y mejor alternativa para emprender un negocio; sin embargo en este tipo de empresas se pueden presentar conflictos debido a la forma de la administración y a los intereses particulares de cada uno de los individuos partícipes en ésta. De manera que es muy importante reconocer las prácticas de dirección aplicables a las empresas locales, ya que muy pocas de éstas

cuentan con un modelo de gobierno corporativo a través del cual puedan desarrollar sus actividades en pro de su crecimiento y sostenibilidad.

#### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Cuál es la historia empresarial de la “Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.” y qué prácticas de gobierno corporativo implementan sus administradores?

#### **1.1.2. Sistematización del problema**

¿Cuál es el concepto de empresa de familia y como se realiza su administración?

¿Cuál es la historia empresarial de la “Hacienda Agrícola Casa De Lata Ltda.”?

¿Cuáles son las prácticas de gobierno corporativo que se llevan a cabo en la “Hacienda Agrícola Casa De Lata Ltda.”?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer la historia empresarial y prácticas de gobierno corporativo en la empresa Hacienda Agrícola Casa De Lata Ltda.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico familia- empresa
- ✓ Documentar la historia empresarial en la empresa Hacienda Agrícola Casa De Lata Ltda.
- ✓ Identificar las prácticas de gobierno corporativo que se llevan a cabo en la empresa Hacienda Agrícola Casa De Lata Ltda.

### **1.3. REFERENTES TEORICOS**

#### **1.3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas de familia se consideran como parte fundamental del sistema productivo del país; por tanto, es necesario que éstas se adapten a las exigencias de la economía mundial y nacional. Los directivos de estas organizaciones deben tener en cuenta los diferentes retos que deben asumir y crear diversos métodos que permitan sobrellevarlos. En paralelo se pueden encontrar investigaciones en el orden internacional, nacional y local, en las que se han desarrollado diversas investigaciones en cuanto a las empresas de familia y el sistema de gobierno implementado en ellas.

A continuación se presentan algunas investigaciones que se han realizado, en el ámbito internacional, acerca de las prácticas de gobierno corporativo en empresas de familia. En primer lugar, una tesis doctoral de la Universitat Autònoma de Barcelona, autoría de Jorge Isaac Moreno Gómez titulada “*Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*”; esta investigación se centró en la identificación de las buenas prácticas de Gobierno corporativo de las empresas de familia en sus dimensiones de familia, propiedad y empresa, dando a conocer que la mayoría las empresas objeto de estudio implementan buenas prácticas de gobierno corporativo y cuentan con Asamblea de Familia y Consejo de Familia lo cual les permite fomentar la participación de los miembros de la familia en la administración de la organización contribuyendo así a la continuidad de la misma; de igual forma se identificó que existen factores adicionales que contribuyen a la permanencia tales como los valores familiares, la visión compartida y el compromiso. (Moreno Gómez, 2015)

En segundo lugar, una tesis de maestría de la universidad de Chile, autoría de Paula Constanza Vargas Espinoza titulada “*Empresas familiares, gobiernos corporativos y desempeño de sociedades anónimas en Chile 2000 - 2009.*”; en la cual se realiza un estudio de los elementos del gobierno corporativo determinando su impacto en las empresas familiares chilenas con relación a las empresas no familiares, revela la falta de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y la inexistencia de órganos de gobierno en las diferentes empresas; sin embargo, en las empresas familiares, las relaciones entre sus integrantes influyen positivamente en la rentabilidad. (Vargas Espinoza, 2015)

En Colombia, son diversos los trabajos de investigación acerca del gobierno corporativo en las empresas familiares, tal es el caso de la tesis de maestría titulada “*Gobierno Corporativo en las PYMES*” autoría de Stefany Vásquez Vélez y María Isabel Dorado Paz, en la que se analiza el concepto de gobierno corporativo desde diferentes perspectivas, así como, los actores encargados de implementarlos y sus funciones; ejemplificando esto en el caso de la empresa Fehrmann, empresa que a partir de la implementación de esquemas de gobierno corporativo halló solución a sus problemas administrativos, entre las prácticas que implementó se encuentran:

- identificar y aceptar los problemas de la compañía; concientizar a los socios de que la implementación de prácticas de gobierno corporativo debía responder a las necesidades propias y reales de la empresa; identificar los cambios necesarios e interiorizarlos en los miembros de la organización; diseñar normas que todos los actores estuvieran dispuestos a acatar; realizar un proceso psicológico con los miembros de la empresa, para sensibilizarlos de la necesidad del cambio; definir los roles, responsabilidades y obligaciones

de cada actor; reconocer la preeminencia de los intereses de la empresa por encima de los particulares; delimitar los ámbitos familiar y empresarial (Vásquez Vélez & Dorado Paz, 2016)

De acuerdo a lo anterior, las empresas necesitan implementar esquemas administrativos que permitan el adecuado control de todas sus actividades, así como la participación activa de todos sus miembros ya que esto permite su desarrollo y permanencia.

Otro trabajo hallado se denomina “*Gobierno corporativo en las pyme familiares del sector de artes gráficas en Bogotá*” *autoría de María Catalina Rico Romero*, trabajo en el que se estudia la aplicación del gobierno corporativo en las pymes familiares, centrado en el sector de las artes gráficas en Bogotá, para formular una guía de formalización del gobierno corporativo en las pymes familiares, en la que se determinó que no se aplica el gobierno corporativo.

En cuanto a estudios realizados en el ámbito local, se encuentra *Propuesta del código de gobierno corporativo caso empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., ubicada en Chiquinquirá Boyacá*. Chiquinquirá, Boyacá: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Trabajo Pregrado. En el que se propone el diseño de un código de gobierno corporativo basado en las necesidades de la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

### **1.3.2. MARCO TEÓRICO**

El gobierno corporativo es el pilar del funcionamiento de una empresa; la implementación de buenas prácticas permite que las operaciones en las organizaciones se realicen eficazmente, con lo que se procura reforzar el crecimiento de las mismas; con esto se logra,



principalmente, establecer relaciones intercomunicadas entre las partes de la empresa, así mismo permite que se propongan procesos y procedimientos que lleven al cumplimiento de los objetivos que se plantean. El gobierno corporativo se fundamenta en cuatro teorías:

***Tabla 1 Bases Teóricas de la investigación***

<b>PUNTO DE VISTA TEORICO</b>	<b>APORTES</b>
Teoría de la agencia	“Parte del supuesto de que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes: el principal y el agente. El principal contrata al agente para realizar un trabajo por cuenta del principal. Para facilitar la tarea, el principal le delega una parte de su autoridad de decisión al agente” (Gorbaneff, 2001)
	“La teoría se utiliza para identificar los estímulos adecuados, que el fabricante tiene que dar al comerciante para garantizar su cooperación. Resulta productivo utilizar la teoría para analizar la relación cliente-proveedor y el nivel óptimo de la inversión en las señales” (Gorbaneff, 2001)
	Según EISENHARDT, K. 1988 “la empresa es una especie de artificio jurídico que sirve como nexo de una serie de interacciones contractuales denominadas relaciones de agencia. La relación de agencia es aquella en la que interactúan los dueños del capital (principal) y los directivos (agentes), en un contrato explícito o implícito por el cual se comprometen en la realización de una actividad de negocio. En efecto, la empresa se concibe como un equipo cuyos miembros actúan para satisfacer sus propios intereses, pero que son conscientes que su futuro depende de la capacidad de supervivencia de su equipo en el proceso de concurrencia con otros equipos” (Marín Idárraga, 2012)
Teoría de la administración o modelo de socios (stewardship)	“Considera que los ejecutivos y accionistas establecen relaciones de colaboración. La tarea del consejo no es controlar a los directivos; por el contrario, los miembros del consejo deben realizar propuestas y ayudar a los directivos a alcanzar los objetivos y el desarrollo de la organización. Deben añadir valor a las decisiones de alto nivel trabajando con los directivos y mejorando las estrategias” (Portalanza, 2013)

	<p>“El jefe ejecutivo principal, lejos de actuar oportunistamente, esencialmente desea hacer un buen trabajo, ser un buen administrador y colaborar a los beneficios de la organización. Es decir, no existe un problema inherente o general de motivación del ejecutivo. El “top manager” (“steward”) siente que trabaja hacia objetivos organizacionales colectivos las necesidades individuales se encuentran, y sus intereses se alinean entonces con los de la organización y con los de los propietarios” (Negreira del Rio &amp; Negreira del Rio, 2008)</p>
Teoría de dependencia de los recursos	<p>“Esta teoría asume que existe una distribución asimétrica de recursos dentro del entorno, lo que ubica a unas organizaciones en relación de dependencia respecto de las que controlan los recursos que ellas necesitan. De este modo, las fuentes de estos recursos son otras organizaciones, siendo necesario, por tanto, intercambiar con ellas para subsistir. En estas circunstancias, las organizaciones compiten con otras entidades que utilizan esos mismos recursos escasos” (Portalanza, 2013)</p>
La Teoría de los <i>stakeholders</i>	<p>“Permite pensar en un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. Por tanto, la empresa no es cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores), si no que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de “agentes” – los que afectan – que intervienen en ella y, por lo tanto, la hacen posible, así como desde todos aquellos “pacientes” – los que son afectados – por la organización empresarial” (González Esteban, 2007)</p>
	<p>“Entre los distintos <i>stakeholders</i> que configuran la organización empresarial existen expectativas reciprocas de comportamiento, algunas de ellas son de carácter legítimo que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales” (Portalanza, 2013)</p>

Fuente: elaboración propia

Cada teoría expone el funcionamiento de la organización a partir de un punto de vista diferente, desde los cuales se puede determinar que la mejora en las prácticas de gobierno de una entidad contribuye directamente a la dinamización de los órganos directivos, conllevando así, a un exitoso funcionamiento. El hecho de implementar el gobierno corporativo fundamentado en una teoría específica depende principalmente, de los objetivos establecidos para la organización y del entorno en el que ésta realice sus actividades, es por esto que el

gobierno corporativo es un elemento clave para el desarrollo de las organizaciones; a lo largo de los años se “ha demostrado que las organizaciones que han perdurado son aquellas que han sabido manejar adecuadamente los intereses y relaciones entre la Gerencia, la Junta Directiva y principalmente, los Accionistas” (Portalanza, 2013)

En este sentido, se afirma que para las organizaciones es de gran relevancia tener en cuenta su trayectoria, la forma en que han evolucionado a lo largo del tiempo con el fin de evaluar si las decisiones tomadas por los administradores han sido acertadas; lo anterior radica en que, “la historia empresarial como tal permite observar la evolución de la empresa, su impacto en el entorno y aún más relevante, la trascendencia de sus dirigentes” (Rojas Alzate & Velasco Blanco, 2010). Una de las cosas que garantiza el éxito de las organizaciones es su contribución al entorno en el que desarrolla sus actividades, tanto en el ámbito económico, como en el social.

La historia empresarial entendida como, “la producción sobre procesos y fenómenos empresariales ocurridos en el tiempo y el espacio, según determinados paradigmas o enfoques teóricos...el conocimiento determinado por una realidad social concreta” (Zuluaga Jiménez, 2012), ejerce una gran influencia en las directrices que se generan en las organizaciones, es decir en la forma en que deben hacerse las actividades con el propósito de cumplir los objetivos; con base en esta se determinan los procesos y procedimientos que los administradores deben realizar.

El conocimiento de su propia historia, para las empresas es fundamental, ya que permite que estas no incurran en equivocaciones, de igual forma, brinda la base para que las empresas se preparen para el futuro, es decir, establezcan procesos innovadores; adecuadas relaciones con

los stakeholders (clientes, proveedores, empleados, comunidad entre otros); que se tomen decisiones de financiación y cualesquiera que sean necesarias. Cuando un directivo conoce la trayectoria, precedentes y funcionamiento de la empresa, se encuentra en la capacidad de diagnosticar la situación de la entidad y con base en ello, determinar cuáles serán los pasos a seguir.

En Colombia son diversas las empresas que se reconocen debido a su longevidad, y esto ha sido posible, principalmente por el conocimiento que sus directivos poseen de las mismas; en la compilación realizada por Gallo Fernandez, se pueden encontrar empresas como: Ingenio Manuelita, Carvajal y compañía, Casa Luker, Periódico el colombiano, entre otras; estas empresas se caracterizan por ser empresas familiares. Según la superintendencia de sociedades aproximadamente el 73.3% de las empresas en el país son familiares (Daníes Lacouture, 2005). La empresa familiar puede definirse como:

***Tabla 2 El concepto de empresa de familia***

AUTOR	DEFINICION
(Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016)	Calavia (1998) Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
(Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez, 2016)	De acuerdo con Leach (2002), en Bañegil Palacios, Barroso Martínez y Tato Jiménez (2011), la empresa familiar es una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto.
	De acuerdo con Lozano Posso (2000), la empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de

	origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales
(Jiménez Vallejo, 2009)	Una empresa Familiar es aquella donde una o más familias tienen la mayoría de la propiedad accionaria y/o el control de las decisiones estratégicas.
(Alcalá Villarreal, Noviembre de 2011)	"Las empresas familiares son las que controlan los miembros de las mismas familias o de familias socias de tal modo que tienen posibilidades de continuar de una generación a otra bajo el mismo control familiar" (Poza, 2005).
(Andrade , 2002)	Las empresas familiares se caracterizan principalmente por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige. El ambiente del negocio familiar es impactado por la mayoría de los factores que afectan a los otros tipos de negocios; pero además, los negocios familiares están influenciados por aquellos factores que intervienen en cualquier familia, particularmente los emocionales. En las empresas familiares la mayoría de la energía, dinero y personas provienen de un grupo, cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí, en tanto que, las empresas no familiares, se crean a partir de un plan de negocios que se le presenta a un grupo de accionistas, relacionados entre sí por cuestiones financieras, y es ese mismo plan el que se encarga de aportar el capital necesario para su creación.

**Fuente: elaboración propia**

En las empresas familiares, se distingue claramente que la relación familiar entre sus miembros determina el éxito de éstas; cuando se presenta una adecuada relación las empresas suelen ser duraderas y sus actividades se realizan con mayor eficiencia, por el contrario, cuando los intereses personales de un miembro priman ante el desarrollo de la organización, pueden ser empresas improductivas y a la larga extinguirse.

En consecuencia, el primer aspecto garante de la continuidad de la misma, es la sucesión, ya que esta “es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar la sociedad, porque no solo afecta a quien o quienes se les transfiere el mando y la propiedad, sino que también

requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la Compañía.” (Macias Ramirez, 2011); esto significa una etapa de transición en la que se transmite más que la propiedad, la responsabilidad del manejo adecuado de la entidad. En este sentido, surge la necesidad de que los directivos de la entidad establezcan buenas prácticas de gobierno corporativo, entendido este como:

***Tabla 3 El concepto de Gobierno Corporativo***

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
(Escobar V, Benavides, & Perafán, 2016)	Un sistema de normas y prácticas, formales e informales, externas e internas que regula las relaciones entre administradores y aquellos en beneficio de los cuales opera la organización.
(Lefort, 2003)	El gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes de la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo. Esto es crucial para proveer los incentivos adecuados para que se realicen las inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa.
(Flores Konja & Rozas Flores, 2008)	El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE)
(Montaño Orozco, 2013)	Se puede entender como el conjunto de principios, políticas y prácticas empresariales que permiten que sean definidas estructuras de dirección, administración y de supervisión eficaces y transparentes, con el fin de crear valor y generar confianza a sus grupos de interés. El gobierno corporativo busca maximizar el valor de las corporaciones normalizando el diseño,

	integración y funcionamiento de las figuras que gobiernan a las mismas, alineando las figuras con los intereses de los accionistas.
	El gobierno corporativo no solo considera aspectos vinculados a la generación de valor -crecimiento de la empresa- sino que aborda el clima laboral, las relaciones con la comunidad, los jubilados, los conflictos de interés, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.
(Estupiñán Gaitán, 2006)	Es un sistema interno dentro de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad, como también identificando la gestión de su junta directiva o consejo de administración y la responsabilidad social de sus organismos de control internos y externos, frente a los grupos de interés como: clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general

**Fuente: elaboración propia**

El gobierno corporativo, entendido como las pautas y actividades establecidas para determinar la forma en que se desarrollan los vínculos existentes entre los diferentes miembros de la empresa, permite la creación de valor en las actividades de la misma y la generación de confianza en los diferentes grupos de interés (stakeholders). Estas pautas y actividades incluyen una distribución adecuada de compromisos y retribuciones entre los diferentes partícipes de la entidad, dentro de las figuras de gobierno que se forman en las empresas de tipo familiar se pueden encontrar la asamblea de accionistas, consejo de administración y el consejo de familia.

**Tabla 4 Figuras de gobierno en empresas familiares**

<b>FIGURA DE GOBIERNO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
Asamblea de accionistas	(Valenzuela Montoya, 2011)	Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía.
	(Goyzueta Rivera, 2013)	La Asamblea familiar tiene por objetivo principal constituir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar.
Consejo de administración	(Valenzuela Montoya, 2011)	En las empresas los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental, ya que estos dan al empresario una nueva visión y pueden asesorarlo cuando está equivocado, de esa manera se rechaza la intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que los obliga a llevar una planeación sistemática, por lo que al final terminan siendo buenos críticos y asesores.
Consejo de familia	(Valenzuela Montoya, 2011)	El consejo de familia es el órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la empresa, aunque “per se” no tiene facultades formales para decidir en nombre de la misma. Suele estar integrado por el fundador de la familia, así como por las cabezas de cada rama familiar (es decir, el padre y los hijos del cabeza de familia). Tiene la obligación de mantener actualizado el protocolo familiar y de aplicarlo correctamente.
	(Goyzueta Rivera, 2013)	El consejo familiar es un grupo que se reúne periódicamente para discutir las cuestiones relacionadas con su participación en el negocio.

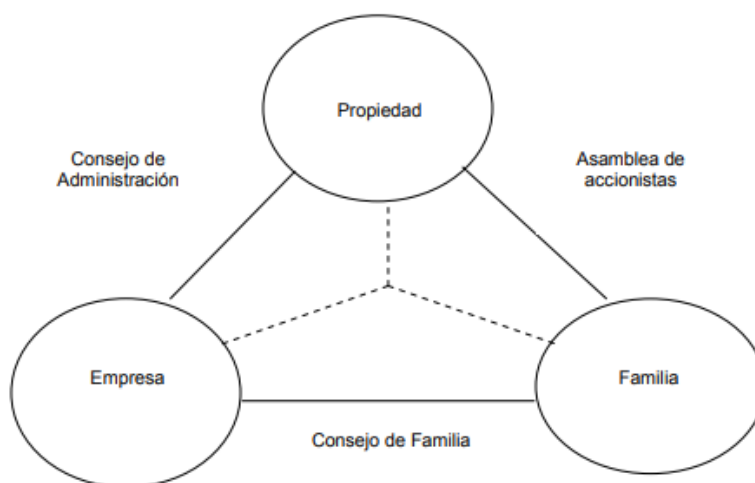


		El propósito fundamental es ofrecer un foro donde los parientes puedan expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia.
--	--	--

**Fuente: elaboración propia a partir de** (Valenzuela Montoya, 2011)

El gobierno corporativo en las empresas familiares, como se dijo anteriormente se realiza a través de figuras de gobierno tales como: la asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo de familia; las cuales tienen el cometido de generar crecimiento en la organización y preservar el patrimonio familiar; cada uno tiene de acuerdo a su nivel jerárquico, funciones específicas para cumplir sus objetivos. Como se puede observar en la Ilustración 1 las relaciones entre los órganos de gobierno en la empresa familiar están dadas de acuerdo a su interacción con las dimensiones de propiedad, familia y empresa.

***Ilustración 1. Interacción de los órganos de gobierno en la empresa familiar***



**Fuente:** (Valenzuela Montoya, 2011)

### 1.3.3. MARCO CONCEPTUAL

**Historia Empresarial:** la historia empresarial corresponde a una naturaleza apologética, destinada a mostrar el papel del empresario en el medio económico; describe el camino de éxito del empresario y los miles de obstáculos que atraviesa para cumplir sus objetivos. Se evidencia un enfoque para la historia empresarial puramente utilitarista, pragmático, apologético, distorsionador de la realidad, alejado de la verdad y reducido a lo particular, a lo casuístico e individualizado. (Betancourt Zárate, 2003, pág. 201)

**Empresa Familiar:** Lozano Posso (2000), la empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales (Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez, 2016, pág. 151)

**Sucesión Familiar:** Es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. (Araya, 2012, pág. 30)

**Protocolo de familia:** es un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria. La finalidad de un protocolo familiar es componer un proyecto familia empresa que motive a la familia. Es crear un espíritu de unidad y compromiso. Para conseguirlo, es necesario un diálogo a fondo y llegar a consensos sobre un conjunto de asuntos capitales que pueden afectar tanto a la familia como a la empresa. Las decisiones que

se toman sobre estos asuntos son el contenido del protocolo de una familia. (Rodríguez Díaz, 2012)

Identificar estos conceptos es relevante en la investigación, ya que, en ellos se fundamenta el planteamiento del problema y el desarrollo de la metodología de la investigación, es decir son de gran ayuda en el momento de determinar que métodos se usaran para alcanzar los objetivos planteados.

#### 1.3.4. MARCO LEGAL

En el marco de la legislación colombiana se encuentran diversas regulaciones en cuanto a las empresas y la forma de su administración. En la tabla 5 se presentan las fuentes reales y formales relacionadas con el objeto de estudio.

**Tabla 5 Fuentes de derecho: Empresas y Sociedades de Familia.**

TIPO	FUENTE DE DERECHO	REGULACION
Real	Constitución política de Colombia	Artículo 88. La ley regulará las acciones populares para la protección de los derechos e intereses colectivos, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y la salubridad pública, la moral administrativa, el ambiente, la libre competencia económica y otros de similar naturaleza que se definen en ella.
		Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.
Formal	Decreto 410 de 1971. Código de	Específicamente, en el tema de las empresas de familia el artículo 102 de este decreto de termina la validez de las sociedades de familia, el artículo 435 establece que en la junta directiva de una empresa de familia puede estar conformada en su mayoría por

	<b>Comercio de Colombia</b>	personas que posean vínculos dados por el matrimonio o parentesco, caso contrario en las demás sociedades comerciales.
	<b>Ley 590 del 10 de julio de 2000</b>	Esta ley establece las disposiciones para promover que las micro, pequeñas y medianas empresas se desarrollen de manera integral; según lo planteado, el estado se compromete a brindar beneficios u oportunidades a este tipo de empresas en procesos de contratación administrativa y lo atinente a ciencia y tecnología, brindando así, oportunidades para el crecimiento de estas organizaciones.
	<b>Ley 905 de agosto 2 de 2004</b>	En esta norma jurídica, se establecen las empresas familiares como unidades de explotación económica catalogadas, de acuerdo con sus características particulares, en micro, pequeñas y medianas empresas. De igual forma, crea el Sistema Nacional de MiPymes conformado por diversos órganos, a través de los que se pretende ayudar a las administraciones de las organizaciones con el establecimiento de programas y estrategias.
	<b>Ley 1014 de enero 26 de 2006</b>	Crea programas de promoción del emprendimiento, partiendo de principios generales como el fortalecimiento del trabajo asociativo y el apoyo a procesos sostenibles desde las perspectivas social, cultural ambiental y regional.

**Fuente: elaboración propia**

En cuanto a las fuentes de derecho para el caso concreto de las empresas de familia, se determina que son precarias las normas que regulan su funcionamiento, y teniendo en cuenta la complejidad de estas en el desarrollo de sus operaciones, esto se convierte en una gran limitante. Sin embargo, las normas establecidas en cuanto al fomento del emprendimiento se han convertido en el apoyo de las organizaciones familiares.

## CAPITULO 2. HISTORIA EMPRESARIAL

### 2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO

Un sistema económico tiene como principal objetivo la satisfacción de las necesidades de las personas mediante la fabricación de bienes o la prestación de servicios (Banco de la República de Colombia, 2006); en este sentido, una de las principales actividades dentro de un sistema económico es la producción. Según (Ruiz Martinez, 2018) “de acuerdo con las características de las actividades de las unidades de producción, la economía de un país se divide en sectores: primario, secundario, terciario y cuaternario”.

#### *Ilustración 2. Los sectores productivos*



Fuente: elaboración propia a partir de (Ruiz Martinez, 2018)

#### **2.1.1. El sector agropecuario**

“El sector agropecuario o sector primario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados” (Dirección General de Educación Técnico-Profesional, 2019), a partir de lo

anterior, se observa la vinculación entre los sectores agrícola, pecuario y apícola, cada uno de ellos enfocado a la obtención de productos específicos.

#### ***2.1.1.1. Sector agrícola***

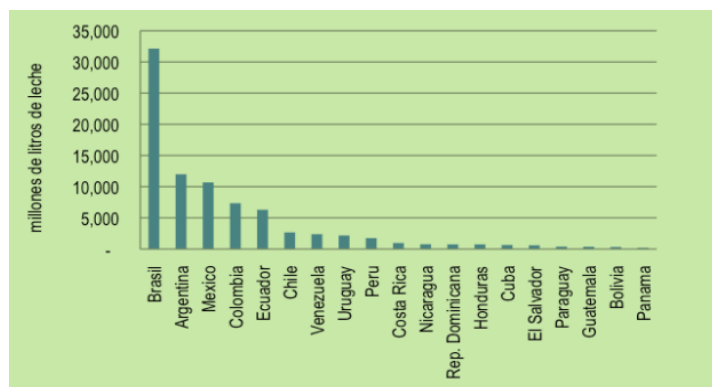
La producción del sector agrícola comprende actividades propias de la “explotación del suelo o de los recursos que éste origina en forma natural o por la acción del hombre” (Avilez, 2019), por consiguiente hace referencia a la agricultura, es decir los cultivos de productos alimentarios.

#### **2.1.2. La producción láctea**

La producción láctea es importante a nivel global, debido a que la leche “se produce y se consume básicamente en todos los países del mundo, y, en la mayoría de ellos, se posiciona entre los primeros cinco productos agrícolas tanto en términos de cantidad como de valor” (FAO, 2013). Entre los principales países productores de leche se encuentran, según (OCDE/FAO, 2017) India, Unión Europea, Brasil y Estados Unidos. “En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares” (FAO, 2019).

En el caso de América Latina, como se observa en la ilustración 2, la producción de leche, “está bastante concentrada, en línea con las diferencias de tamaño geográfico de los países, ya que el principal productor (Brasil) es responsable del 39 % de la producción y el 66 % de la misma se produce sólo en 3 de ellos (Brasil, Argentina y México)” (FAO/FEPAL, 2012)

***Ilustración 3. Producción de leche en países de América Latina, 2011***



Fuente (FAO/FEPALE, 2012)

“La cadena láctea de América Latina y el Caribe, entendida como la sucesión de segmentos que arrancan con la provisión de insumos, la producción primaria, la industrialización y distribución de productos, hasta llegar a millones de consumidores nacionales y extranjeros, es un sector de gran importancia económica, social y territorial en casi todos los países de la región” (FAO/FEPALE, 2012)

Por su parte, Colombia se ha posicionado como el cuarto productor en la región, produciendo “un volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año” (PROEXPORT, 2011); esta producción proviene principalmente de pequeños productores ya que, según el ministerio de agricultura y desarrollo rural (MINAGRICULTURA, 2015) los pequeños productores corresponden al 80.7% del total de las unidades productoras de leche del país, y la producción que ofrecen equivale al 37% de la producción nacional.

Para el año 2017, según (MINAGRICULTURA, 2018) el sector lácteo participa en el PIB nacional con un 0,83%, con una producción de aproximadamente siete mil millones de litros de leche provenientes de 400.000 productores, lo cual permitió la generación de cerca de setecientos cuarenta mil empleos.

La cadena láctea “se estructura a partir de la relación entre los ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales procesadoras, comercializadores y consumidores finales” (Jaramillo & Areiza, 2015), en el país está conformada por tres eslabones principales, la producción primaria, el procesamiento industrial y la comercialización.

***Tabla 6 Eslabones de la cadena láctea en Colombia***

<b>Eslabón</b>	<b>Características</b>
<b>Producción primaria</b>	Está conformado por los proveedores de leche cruda, la producción se presenta bajo el sistema especializado o el sistema de doble propósito, el primero, se desarrolla exclusivamente en ganado de razas lecheras, es decir se dedica únicamente a la producción de leche, el segundo, por su parte, es en el que además de la producción de leche como actividad principal se tiene la producción de carne como actividad secundaria. En la producción nacional de leche, contribuyen con el 40 y 60% respectivamente.
<b>Procesamiento industrial</b>	Es aquel en el que se produce una gran variedad de productos lácteos y derivados de la leche, entre los que se encuentran: la leche pasteurizada y ultra pasteurizada, condensada, en polvo, mantequilla, quesos, entre otros. En el país, este sector, es totalmente privado y cuenta con inversión extranjera.
<b>Comercialización</b>	es el encargado de interceptar la oferta del producto con su demanda, llevando los productos terminados hasta el consumidor final

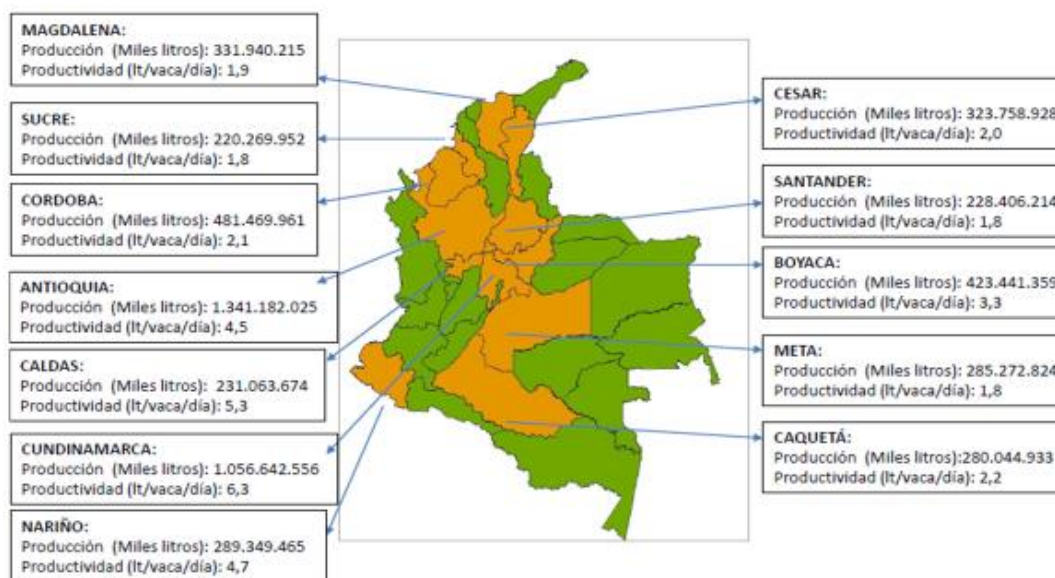
Fuente: (Jaramillo & Areiza, 2015)

### ***2.1.2.1. La producción de leche cruda***

En el país se identifican como principales zonas productoras: Cundinamarca, Caldas, Nariño, Antioquia y Boyacá, con una producción diaria que varía desde 3,3 hasta 6,3 litros de leche/vaca; la leche producida se destina para procesar, consumo y la industria.



#### *Ilustración 4 Principales zonas productoras de leche en Colombia*



Fuente: (MINAGRICULTURA, 2018)

Como se dijo anteriormente, Boyacá es una de las principales zonas productoras de leche del país, debido a que la producción de leche es uno de los principales renglones del sector económico de la región; según la (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2011) “se calcula que el Departamento produce 1.669.011 litros de leche diariamente y se estima que hay 60.000 predios ganaderos. En el 2009 la ENA para el Departamento de Boyacá estimó que habían 258.862 vacas en ordeño, con un promedio de 6,45 litros/vaca/día”.

En el caso particular del municipio de Chiquinquirá, aunque la actividad más desarrollada es el comercio, el sector agropecuario es un renglón fundamental del sector económico, y en este, se encuentran la producción de leche y sus derivados, maíz, papa, trigo y hortalizas (Alcaldía de Chiquinquirá, 2018). En específico, el municipio cuenta con una producción de aproximadamente 350 mil litros diarios, por esta razón, es considerado el segundo productor de leche del departamento, siguiendo al municipio de San Miguel de Sema en el que se producen un aproximado de 500 mil litros diarios (El Tiempo, 2002)

Sin embargo, este sector no ha presentado gran desarrollo en las últimas décadas; esta problemática se debe principalmente, según la (Secretaría de Fomento Agropecuario, 2011), a la baja productividad, los cambios climáticos presentes en la región, la falta de industrialización e infraestructura y los altos costos de producción, entre otros.

## **2.2. LA FAMILIA EMPRESARIA**

### **2.2.1. LOS PILARES DE HACIENDA AGRICOLA CASA DE LATA, LA FAMILIA ARDILA MATEUS**

#### ***2.2.1.1. Orígenes***

La familia Ardila Mateus comenzó hace poco más de medio siglo, cuando el señor Víctor Julio Ardila Rojas conoció a la señora Ligia Alcira Mateus; según cuenta él, el camino para conocer a quien sería su amada esposa, comenzó a sus 12 años cuando, según las directivas del colegio en el que estudiaba para convertirse en sacerdote, no tenía vocación para ello, a partir de este momento empezó a orar para que cuando conociera a la mujer indicada, tuviera la sabiduría para conformar un hogar solido a su lado, es así, que años después a la edad de 26, cuando desempeñaba labores como domiciliario en una farmacia, propiedad de su familia, tuvo la oportunidad de conocerla, ya que la señora Alcira regresaba al país luego de una estancia en España, desde entonces iniciaron una relación en la que pequeños detalles y un inmenso cariño que surgió entre ellos fue la razón por la que pasados cuatro meses decidieron casarse, pasado un tiempo después de vivir en una pequeña habitación se trasladaron a la casa de la señora madre de la señora Alcira, más adelante, queriendo formar un hogar independiente, tomaron la decisión de trasladarse al municipio de Chiquinquirá, lugar donde, la señora Alcira poseía unas tierras.

### ***2.2.1.2. Un nuevo camino***

Ya en el municipio de Chiquinquirá, pudieron observar que las tierras propiedad de la señora Alcira constituían una gran extensión; dichas tierras estaban ubicadas en la vereda córdoba, y se componían de dos predios, denominados “Quebraditas” y “Casa de Lata”; que para ese entonces eran administradas por el señor Hernando, cuñado de la señora Alcira, pero con su llegada la administración del predio denominado “Casa de Lata” pasó a manos del señor Víctor Ardila, junto con el predio le fue entregado un hato compuesto por ganado vacuno que generaba poca producción, ante esta situación, don Víctor, aconsejado por el señor Carlos Stieftken, un veterinario amigo, suyo tomó la decisión de vender ese hato, y comprar ganado que le brindara una producción de mayor calidad, es así que, con un hato compuesto por aproximadamente 25 animales, obtenía una producción diaria de 200 litros; con el fin de incrementar esa producción se implementó la rutina de ordeño a razón de dos veces por día, se implementó la inseminación artificial y se adquirieron más animales; estas acciones tuvieron como resultado que pasado el tiempo la producción incremento a dos mil litros diarios.

De igual forma, se realizó la adecuación de las tierras, utilizando técnicas como las denominadas cercas vivas, lo que permite que en tiempos invernales, cuando las heladas son constantes, la producción del pasto se mantenga; así mismo, se realizó un vallado central que hace que las tierras no se inundan.

Debido a que el señor Víctor Ardila se había desempeñado como técnico en el ministerio de comunicaciones, él tomó la decisión de sistematizar los procesos realizados en la finca, se adquirió un computador, y en el software de hojas de cálculo denominado multiplan se

organizó toda la información. La sistematización de los procesos facilita la organización y la toma de decisiones, lo cual favorece la producción.

#### ***2.2.1.3. Javier Alfonso Ardila Mateus***

El gerente, Javier Ardila Mateus, es Zootecnista, especialista en Administración Financiera, y en Administración de Empresas Agropecuarias, esto le ha permitido tener una formación adecuada para el manejo de la empresa en todos sus frentes, tanto técnicos como administrativos. Fue miembro de la Junta Directiva de la Asociación Holstein de Colombia; durante el año 2004 fue presidente de la Asociación Holstein-Seccional Cundinamarca y es actual miembro de la Junta Directiva de ANALAC y la Federación de Ganaderos del Área 8. (Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., 2018)

### **2.3. LA EMPRESA FAMILIAR**

#### **2.3.1. Orígenes**

La finca CASA DE LATA, fue adquirida en el año 1936 por el señor Gregorio Mateus, quien desarrollaba actividades relacionadas con el comercio; en el año 1957, con su fallecimiento, estas tierras quedan en propiedad de su señora Esposa, quien las arrienda; en el año 1965, ella fallece, y tanto las tierras como los bienes quedan en posesión de sus hijas, momento en el cual su yerno Víctor Ardila tomó el manejo de la finca, implementó técnicas de avanzada para esa época en la región, como: inseminación artificial, ordeño mecánico, silos de montón, 2 ordeños al día y la estabulación del ganado, esto en el marco de una sociedad que permaneció hasta el año 2001.

En la época de los noventa, debido a las necesidades presentadas en el sector, la familia decidió fundar un centro de acopio, que se configuró como un intermediario, en el que aproximadamente se comercializaban veinte mil litros de leche diarios, además de otros productos agropecuarios como el concentrado.

### **2.3.2. Hacienda Agrícola Casa De Lata Ltda.**

El 4 de julio del año 2002, se constituyó como persona jurídica, la sociedad HACIENDA AGRICOLA CASA DE LATA LTDA, mediante escritura pública N° 0002708 de notaria 42 de Bogotá D.C. del 4 de julio de 2002; cuenta con vigencia hasta el año 2022 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Es una empresa organizada, en el ámbito administrativo, el gerente Javier Ardila Mateus, realiza continuamente actividades relacionadas con la planeación, esto con el fin de controlar los procesos que se realizan, lo cual permite mitigar riesgos y corregir falencias. En cuanto al ámbito contable, la empresa cuenta con contador y revisor fiscal; para el procesamiento de la información, utiliza un software contable a través del cual se reporta la información financiera, de manera que se logra un control adecuado de aspectos como los inventarios, los costos de producción, la rentabilidad, entre otros; de esta forma el manejo de la información contribuye adecuadamente en el proceso de toma de decisiones.

Actualmente, la empresa cuenta con dieciocho trabajadores, de los cuales cuatro hacen parte del área administrativa, uno hace parte del área de ventas y trece corresponden al área operativa.

### 2.3.3. Composición accionaria

Según (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019) la empresa cuenta con un capital de Cincuenta millones de pesos (\$50.000.000) dividido en cincuenta mil (50.000) cuotas con valor nominal de mil pesos (\$1.000) cada una y se distribuyen de la siguiente manera:

***Tabla 7 Distribución de capital Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.***

<b>SOCIO CAPITALISTA</b>	<b>N° CUOTAS</b>
Ligia Alcira Mateus de Ardila	14.500
Víctor Julio Ardila Rojas	14.500
Javier Alfonso Ardila Mateus	7.000
María del Rocío Ardila Mateus	7.000
Marcela Helena Ardila Mateus	7.000
<b>TOTALES</b>	<b>50.000</b>

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

### 2.3.4. Objeto social

La empresa según (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019) tiene como objeto social la producción primaria ganadera y agrícola; en el desarrollo de este objeto social la empresa puede realizar actividades que comprenden

- La venta, importación y exportación de productos e insumos agrícolas y pecuarios
- Realizar crianza, reproducción y levante de animales
- Comercialización de embriones y semen, así como todas las actividades conexas y complementarias.

En el desarrollo de dichas actividades tiene la potestad de “celebrar contratos, comprar y vender productos necesarios para el desenvolvimiento del objeto social. Podrá celebrar el contrato de hipoteca y prenda y demás contratos comerciales, adquirir, conservar, gravar o

enajenar toda clase de bienes muebles o inmuebles, recibir y dar dinero en mutuo con intereses, girar, aceptar, otorgar, negociar instrumentos negociables, celebrar contrato comercial de cambio; en desarrollo de su objeto social la sociedad podrá participar como socia o accionista en otras compañías, fusionarse, absorber o ser absorbida, transformarse y en general llevar a cabo los actos o contratos que sean requeridos en desarrollo de su objeto social”

### **2.3.5. Planeación Estratégica**

Hacienda agrícola casa de lata, en pro de su buen funcionamiento y su permanencia en el tiempo, cuenta con un plan estratégico en el que se establecen objetivos, estrategias, la misión y la visión, entre otros;

#### ***2.3.5.1. Misión***

“Garantizar nuestra permanencia y continuidad para mantener el legado familiar, permitiéndonos seguir contribuyendo responsablemente al desarrollo de nuestra región, brindando un empleo digno que proporcione bienestar a nuestros trabajadores y a sus familias y rentabilidad sostenible para sus socios”

#### ***2.3.5.2. Visión***

“ser una empresa diversificada a partir de los productos lácteos, reconocida por sus altos niveles de producción y estándares de calidad en sus procesos y productos, que le permitirán ser punto de referencia de las mejores prácticas ganaderas”

#### ***2.3.5.3. Imagen corporativa***

El logo está registrado, ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

*Ilustración 5. Logo Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.*



Fuente: Documento interno de la empresa

### **2.3.6. Marco espacial**

“La Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. se encuentra ubicada en el municipio de Chiquinquirá, perteneciente al Altiplano Cudiboyacense. Esta zona comprende tres regiones planas: la sabana de Bogotá, los valles de Chiquinquirá y Ubaté y los valles de Sogamoso, Duitama y Tunja. El municipio está situado en el centro del país, a 130 km de su capital: Bogotá. Se caracteriza por tener una temperatura promedio de 12°C., lo que permite que sea favorable para la producción de forrajes, base fundamental de la explotación ganadera” (Díaz Aldana, Rodríguez García, & Ruiz Torres) Está ubicada en el departamento de Boyacá a 1,8 kilómetros (km) del casco urbano de Chiquinquirá, en la vereda de Córdoba. Se encuentra a una altitud de 1.587 metros sobre el nivel del mar (msnm); posee extensos terrenos cuya topografía es plana, la precipitación en este lugar se ha determinado en 1,237 (mm) milímetros por año teniendo en cuenta los últimos 13 años y posee como fuentes hídricas dos nacimientos, dos quebradas, cuatro reservorios y el río Suarez.



### **CAPITULO 3. PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

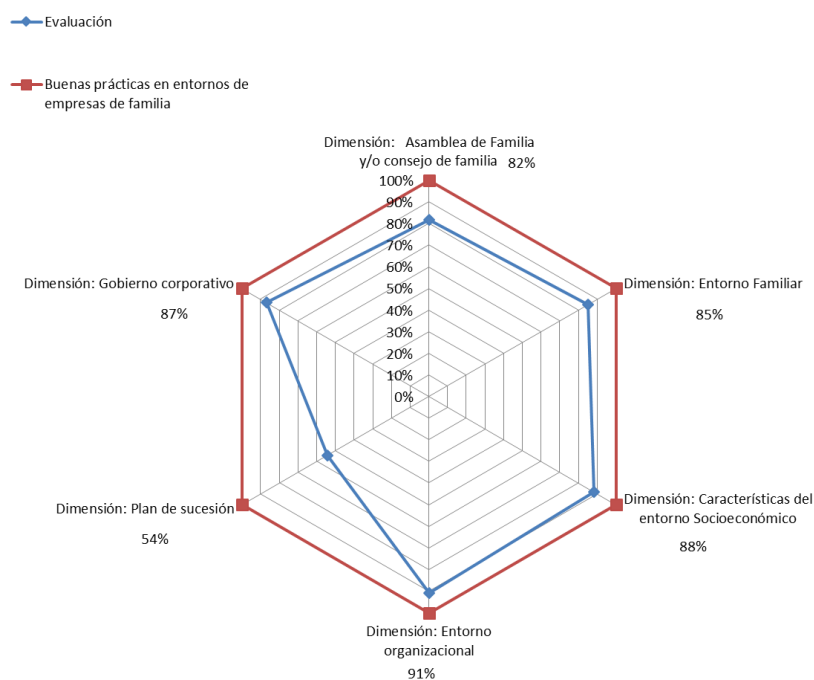
Con el fin de determinar las prácticas de gobierno corporativo implementadas en la sociedad Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., se aplicó una encuesta, como instrumento de recolección de información, a propietarios, administradores y trabajadores, en la que se tuvieron en cuenta seis dimensiones, las cuales son:

- ✓ Asamblea de familia y/o consejo de familia
- ✓ Entorno familiar
- ✓ Características del entorno socio económico
- ✓ Entorno organizacional
- ✓ Plan de sucesión
- ✓ Gobierno corporativo

Para evaluar los resultados se utilizó la escala de Likert en la que se determina “el porcentaje de respuestas positivas obtenidas en cada una de las dimensiones correspondiente a las buenas prácticas de las empresas de familia”; en el gráfico obtenido se presentan dos situaciones, el hexágono azul muestra la realidad de la empresa objeto de estudio y en el hexágono rojo se muestra el ideal de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares.

A continuación se aprecia la gráfica con los resultados generales correspondientes a cinco instrumentos aplicados; los encuestados fueron: Víctor Julio Ardila Rojas (socio), Javier Alfonso Ardila Mateus (administración), Julio Vicente Villamil Alarcón (Trabajador), Orlando Parra Bello (trabajador) e Inés Malpica García (trabajadora).

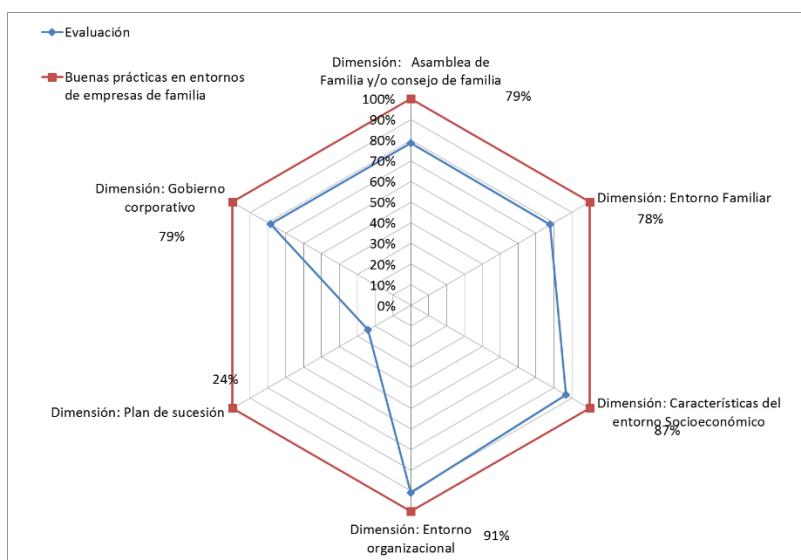
### Ilustración 6 Resultado general encuestas aplicadas



Fuente: Elaboración propia – Tabulación encuestas

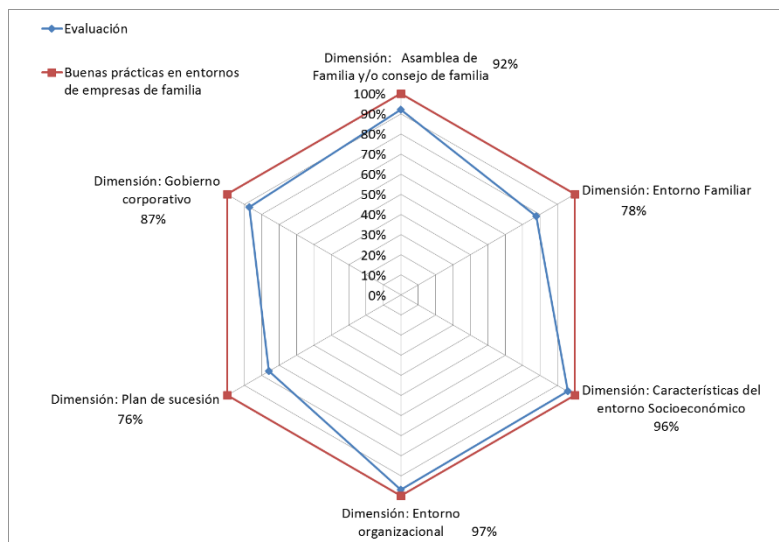
De acuerdo a lo anterior, se observa que la empresa se encuentra en una situación beneficiosa en cuanto a la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Las gráficas siguientes representan los resultados obtenidos por cada uno de los grupos encuestados.

### Ilustración 7 Resultado encuesta aplicada a socios



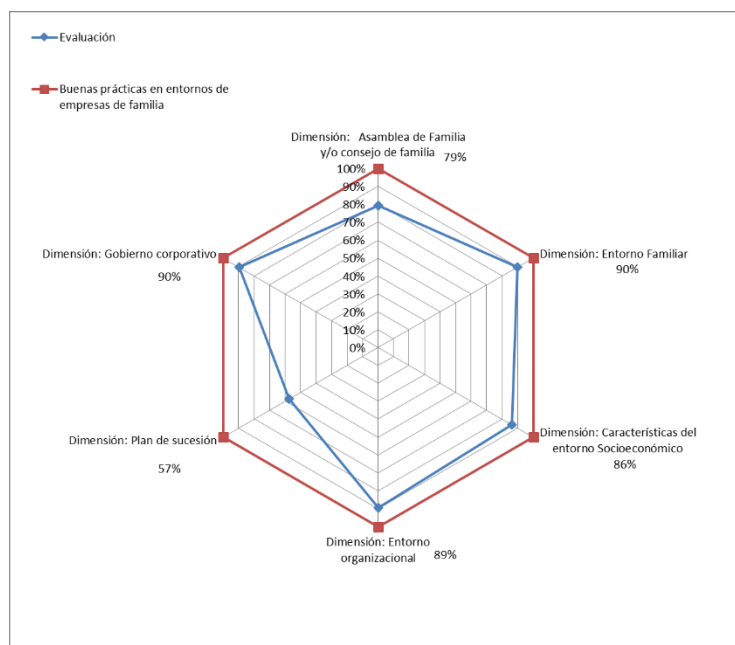
Fuente: Elaboración propia – Tabulación encuestas

### Ilustración 8 Resultado encuesta aplicada a administrativos



Fuente: Elaboración propia – Tabulación encuestas

### *Ilustración 9 Resultado encuestas aplicadas a trabajadores*



Fuente: Elaboración propia – Tabulación encuestas

#### **3.1. Asamblea de familia y/o consejo de familia**

La asamblea o consejo de familia se considera como “el principal órgano de gobierno de las familias empresarias” (Arbesú Riera, 2016) y permite que la familia adquiera un rol interactivo en la administración, puesto que es “el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y las decisiones que adopta la familia en relación con la empresa” (Arbesú Riera, 2016); lo cual influye de manera positiva en la continuidad de la organización. Las funciones que debe cumplir este órgano de gobierno según (Valenzuela Montoya, 2011) son:

- ✓ El control familiar de la empresa.
- ✓ Definir los intereses de la familia con respecto a la empresa.
- ✓ Requisitos de la contratación de familiares.
- ✓ Sucesión del grupo directivo.
- ✓ Elaboración del protocolo familiar.
- ✓ Velar por el cumplimiento, aplicación y, en su caso, revisión del protocolo familiar.
- ✓ Servir de cauce y encontrar soluciones a los posibles conflictos entre miembros de la familia.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información, en el que se formularon quince preguntas para esta dimensión, se determinó que:

- Desde el punto de vista de los socios, el 79% de los resultados son favorables, esto se determina principalmente debido a que se considera que el consejo de familia o asamblea familiar es importante para el fortalecimiento y preservación de los bienes, valores y cultura familiar; por lo que se fomenta el crecimiento y evolución de la empresa familiar. Sin embargo, en esta dimensión se pueden encontrar diversos aspectos a mejorar, entre los que se encuentra lo relacionado al relevo sucesorio, si bien es cierto que este tema se ha considerado, no se establece un plan para el mismo.
- En el caso de la administración, el instrumento presenta un resultado favorable del 92%, debido principalmente a que se considera que la participación de la familia en la empresa es de vital importancia; esto se revela en la intervención de la familia en la toma de decisiones y las actividades de control.
- En la perspectiva de los trabajadores, esta dimensión presenta un resultado del 79% debido a que se observa la importancia de la participación de la asamblea de familia

en los temas relacionados con la administración de la empresa, lo cual se considera ha sido el pilar fundamental del desarrollo y trayectoria de la misma. La falencia encontrada en esta dimensión se encuentra la planificación de la sucesión.

En términos generales el 82 % de los resultados son favorables. La participación de la asamblea familiar es relevante en la empresa, principalmente porque genera solidez en la estructura organizacional; la empresa cuenta con un plan estratégico en el que se definen claramente la misión, la visión, los objetivos y valores organizacionales, de igual forma se fomenta la cultura familiar en el ambiente organizacional lo cual conlleva a la conservación de los bienes y valores de la empresa familiar.

Las prácticas implementadas contribuyen al crecimiento y mejora de la organización, puesto que se establecen canales de comunicación apropiados y por medio de estos se logra un adecuado flujo de información; así mismo, generan un ambiente cordial y respetuoso entre los socios, administradores y trabajadores creando así un correcto clima organizacional y fomentando la participación de los miembros de la familia en la empresa.

La planificación de la sucesión, es el aspecto en el que se presentan falencias, principalmente porque aunque es un tema que se ha considerado y se fomenta la participación de algunos de los miembros más jóvenes de la familia en la empresa, realmente no se ha establecido ni documentado un plan de sucesión.

### **3.2. Entorno familiar**

El comportamiento de la familia en relación a la empresa genera, dependiendo de su clase, un aporte positivo o un aporte negativo; en este sentido es importante considerar los objetivos de la familia en relación con los objetivos de la empresa; aspectos como la conservación de

los valores y la riqueza familiar, que son propios de la familia, se reflejan en la empresa, “esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa” (Goyzueta Rivera, 2013); es por esto que, en las decisiones que afecten a la empresa familiar se debe fomentar la participación de los miembros de la familia.

A través del instrumento de recolección de información, con diez preguntas formuladas para esta dimensión, se determinaron los siguientes resultados:

- De acuerdo a la visión de los socios, esta dimensión obtuvo un resultado del 78% porque en la familia, para la toma de decisiones, es importante tener en cuenta los diferentes escenarios presentados y la forma en que estos afectan a la organización; de igual forma, la discusión de temas referentes a la empresa tiene un espacio y tiempo determinado. Los miembros de las nuevas generaciones no hacen parte de estas reuniones.
- Con respecto a la administración, el resultado corresponde al 78%, principalmente por el rol de la familia en la toma de decisiones. La participación de los miembros en los procesos administrativos es relevante para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- El punto de vista de los trabajadores, muestra un resultado del 90% porque se considera que la familia participa activamente en la toma de decisiones dentro de la organización, siempre teniendo en cuenta los límites de la participación de cada uno de los miembros en estas.

Generalmente, el 85 % de los resultados son favorables. La familia empresaria tiene espacios y tiempos determinados para la discusión de los temas relacionados con la empresa, esto representa un beneficio en el entorno familiar, ya que, permite que existan adecuadas relaciones interpersonales entre sus miembros; en estos espacios, se reúnen solamente tres de los cinco miembros de la familia que son partícipes de la sociedad.

Para la familia empresaria es importante la promoción de la continuidad de la empresa, por lo que se valoran los riesgos y se toman medidas a través de las cuales se puedan mitigar los efectos negativos que se puedan producir, a su vez, en el ambiente familiar se promueve la conservación de las costumbres y tradiciones.

### **3.3. Características del entorno socio económico**

Para las empresas son fundamentales las relaciones que puedan establecer con los agentes externos como clientes o proveedores, quienes están estrechamente vinculados con esta; así mismo, deben tener en cuenta la competencia y las responsabilidades que tienen con respecto al estado y la sociedad, por consiguiente, “tienen la posibilidad de crear su propio ambiente y pueden tomar decisiones para relacionarse con él” (Ortiz Correa, 2005).

El comportamiento de la empresa con respecto al entorno en el que desarrolla sus actividades, se evaluó por medio de quince preguntas a través de las cuales se establecieron los siguientes resultados:

- En el instrumento aplicado a los socios, el resultado es del 87%; se considera que en la empresa se establecen políticas de selección y se crean adecuados canales de distribución y comunicación con respecto a los proveedores, con el fin de obtener



insumos de alta calidad y así ofrecer un producto de la mejor calidad a los clientes.

Sin embargo no se ha contemplado, en el corto plazo, la diversificación de productos.

- De acuerdo a la parte administrativa, el resultado es del 96%; este se obtiene debido a que se establecen planes de respuesta a las eventualidades que se presentan en el desarrollo de las actividades propias de la empresa; de igual forma, se establecen parámetros para la selección de proveedores y el establecimiento de buenas relaciones con los clientes.
- Desde el punto de vista de los trabajadores, esta dimensión obtiene un resultado del 86%, debido a que para la empresa es importante ofrecer un producto de alta calidad, razón por la cual se establecen estándares para los insumos y las actividades de producción.

En general, el 88% de los resultados son favorables. Las prácticas de la empresa con respecto a los grupos de interés externos comprenden el desarrollo de diferentes estrategias que le permiten desempeñarse adecuadamente en los diferentes aspectos relacionados.

La producción láctea en la región, como se dijo anteriormente, representa una parte fundamental de la economía, razón por la cual, la empresa procura establecer prácticas para lograr un producto de alta calidad, una de las practicas más relevantes es la adquisición de insumos a través de proveedores apropiadamente seleccionados, además, se realizan controles en cada una de las actividades de la producción.

### **3.4. Entorno organizacional**

El ambiente interno de la empresa lo componen aquellos factores que se encuentran dentro de la organización, la evaluación de las características que se tienen en cuenta en el entorno

organizacional se realizó por medio de veinte preguntas, y se establecieron los siguientes resultados:

- De acuerdo al instrumento aplicado a los socios, el resultado para esta dimensión es del 91%. En la empresa se promueven diferentes actividades por medio de las cuales se genera un adecuado ambiente laboral y se procura el logro de los objetivos organizacionales.
- Para la administración, la situación de la empresa, en esta dimensión, está en el 97%, debido a que se fomenta el trabajo en equipo, se realizan actividades de capacitación, cada uno de los integrantes conoce y trabaja en pro del cumplimiento de la misión, la visión, las políticas y los valores organizacionales; y debido a esto se fortalece la cultura de la empresa familiar.
- La perspectiva de los trabajadores establece un resultado del 89%. En la empresa se maneja un adecuado ambiente laboral, se establecen bonificaciones, se motiva a los colaboradores para garantizar la estabilidad laboral y la producción de calidad.

El resultado general muestra un cumplimiento del 91%. Estos resultados se evidencian principalmente en que la empresa cuenta, como se dijo anteriormente, con misión, visión y valores organizacionales claramente definidos y conocidos por cada uno de los integrantes de la misma, lo que facilita la consecución de objetivos; igualmente, cuenta con un organigrama, así que se establecen los adecuados canales de comunicación entre los diferentes niveles permitiendo el flujo de la información.

Los empleados participan frecuentemente en capacitaciones en las que se incluyen temas relacionados con las actividades propias de la producción, salud y seguridad en el trabajo y

estilo de vida; de igual forma se cuenta con un programa de bonificaciones por medio del cual se motiva a los empleados a realizar sus labores de la mejor forma posible.

La empresa cuenta con un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el que se establecen los diferentes lineamientos a seguir por parte del personal; en el desarrollo de este sistema se encuentran creados comités, conformados por representantes de la administración y de los trabajadores, a través de los cuales las partes pueden dar a conocer aspectos que puedan significar riesgos y así establecer actividades que permitan controlarlos.

### **3.5. Plan de sucesión**

“La sucesión familiar entendida como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe considerar y emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria” (Martinez Gonzalez & Villalobos Avila, 2010)

La evaluación de la dimensión relativa al plan de sucesión en la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. se realizó a través de diez preguntas, y se establecieron los siguientes resultados:

- Según el instrumento aplicado a los socios, el resultado es del 24%. No se ha establecido un plan de sucesión, razón por la cual, no se cuenta con directrices a través de las cuales se pueda establecer los pasos a seguir en la eventualidad de un relevo sucesorio.

- De acuerdo a la administración, esta dimensión se encuentra en un 76%. Por medio de las actividades administrativas se procura la inclusión de parte de las nuevas generaciones dentro de la empresa.
- Para los trabajadores, el resultado es del 57%, se puede observar la falta de conocimiento acerca de un plan de sucesión familiar, aunque se considera que para la familia empresaria es importante mantener la empresa familiar en el tiempo.

En general, el 54% de los resultados son favorables. En la familia, aunque se fomenta la participación de algunos pocos de los miembros de las nuevas generaciones, no se ha establecido un plan documentado a través del cual se pretenda realizar el relevo en la administración y control de la empresa.

### **3.6. Gobierno corporativo**

En la administración de las empresas familiares, como se dijo anteriormente, es muy importante la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, y el establecimiento de los diferentes órganos administrativos y de control. La evaluación de la dimensión relativa al gobierno corporativo se realizó por medio de quince (15) preguntas, y se obtuvieron los siguientes resultados:

- De acuerdo a la opinión de los socios, esta dimensión, obtuvo un resultado favorable del 79%, debido a que se implementan prácticas a través de las cuales se promueven la filosofía organizacional, el compromiso de los grupos de interés y la resolución de conflictos entre los miembros de la familia empresaria.
- Para la administración, esta dimensión obtuvo un resultado del 87%, debido a que las prácticas que se efectúan permiten el adecuado funcionamiento de la organización y facilitan la toma de decisiones.

- En el caso de los trabajadores, el resultado es de 90%, debido a que la administración establece las diferentes directrices y actividades que se deben realizar para la consecución del objeto social de la organización y el mantenimiento de un adecuado clima organizacional.

En términos generales, los resultados favorables ascienden al 87%, principalmente porque se promueve el compromiso, la equidad, responsabilidad y transparencia, así mismo, se establecen lineamientos éticos a seguir por cada uno de los integrantes; de igual forma se cuenta con un plan estratégico, del cual se derivan todas las decisiones administrativas. Sin embargo, esta dimensión presenta falencias en cuanto a los comités a través de los cuales fluye la información entre la administración, los miembros de la familia y los colaboradores.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales conclusiones obtenidas del presente trabajo se presentan a continuación:

- Las empresas familiares toman un papel representativo en la economía del país, es así que, se debe garantizar la continuidad de las mismas a través de la administración en la toma de decisiones; por consiguiente, la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo es de vital importancia en este tipo de empresas. Estas prácticas permiten establecer adecuados canales de comunicación, con el fin de que la información fluya en los diferentes niveles; esto facilita la toma de decisiones por parte de la administración y los miembros de la familia, además de que representa el beneficio de que la familia conoce todos los aspectos de la empresa y se encuentra involucrada.
- La asamblea familiar, es el principal órgano de administración de la empresa familiar y su conformación es trascendental ya que crea firmeza en la estructura organizacional, y por medio de sus prácticas se fomenta la cultura familiar dentro del ambiente organizacional y esto conlleva a la preservación de los bienes y valores de la empresa familiar.
- Para la familia, es indispensable establecer espacios y tiempos exclusivos para la discusión de los temas relacionados con la empresa, debido a que esto permite que los asuntos relacionados con la organización no afecten las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia.

A través del caso particular de la empresa se estableció que la historia empresarial es relevante, para la administración de las empresas familiares, ya que permite establecer las

pautas y cambios necesarios para que las actividades a desarrollar generen los mejores resultados; de igual forma, la formulación de planes estratégicos en los que se establezcan la misión, la visión, los valores, objetivos y políticas de la empresa familiar, es fundamental ya que estos establecen los lineamientos a través de los cuales se deben ejecutar las actividades en la organización.

Para la empresa es necesario establecer y documentar el protocolo de familia y un plan de sucesión, debido a que por medio de estos se garantiza de la continuidad de la empresa, y una vez establecidos y documentados, se convierten en una guía para determinar el proceso para el relevo sucesorio regulando las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa familiar, y, de igual forma, determinando los requisitos que debe cumplir el sucesor,

- .

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Entrevista aplicada a Víctor Julio Ardila Rojas



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
Proyecto "La gobernanza corporativa en empresas de familia del  
municipio de Chiquinquirá"

#### TEST DE BUENAS PRÁCTICAS

#### I. INFORMACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa de familia <i>Hacienda Agrícola Casa de la Uda</i>		
¿Cuántos años lleva de creada la empresa?	Tipo de empresa	
Sector económico	N° empleados	Actividad
Dirección <i>Hacienda Casa de la Uda Córdoba</i>	Correo electrónico (e-mail) <i>jardila@casa de la uda.com</i>	Teléfono <i>3102870947</i>
Nombre del encuestado <i>Víctor Ardila</i>	Cargo <i>Socio</i>	

#### II. INSTRUCTIVO

El presente cuestionario corresponde a un estudio sobre las buenas prácticas de las empresas de familia en el municipio de Chiquinquirá.

Responda el siguiente cuestionario utilizando la escala de evaluación propuesta en la metodología. Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. Por favor marque con una equis (X) el grado en que de acuerdo con su opinión se realizan las prácticas empresariales. Las alternativas de respuesta son:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

#### 1 Dimensión: Asamblea de Familia y/o consejo de familia

		1	2	3	4	5
	El Consejo de familia y/o Asamblea general es importante...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					X
2	Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar				X	
3	Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar					X
4	Para la preservación de los bienes y valores de la familia familiar					X
5	Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar				X	
6	Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa			X		
7	Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar				X	
8	Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia			X		
9	Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar			X	X	
10	Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar				X	
11	Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar		X			



12	Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar			X		
13	Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio				X	
14	Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor					X
15	Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión					X

## 2 Dimensión: Entorno Familiar

	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar ...	1 Nunca	2 Casi nunca	3 Alguna veces	4 Casi siempre	5 Siempre
1	En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles					X
2	Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes				X	
3	En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa				X	
4	En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia					X
5	La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa				X	
6	La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones		X			
7	La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones					X
8	En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa			X		
9	En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa			X		
10	En la familia se aunan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa				X	

## 3 Dimensión: Características del entorno Socioeconómico

	Las prácticas empresariales se caracterizan por:	1 Nunca	2 Casi nunca	3 Alguna veces	4 Casi siempre	5 Siempre
1	En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico			X		
2	En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo					X
3	La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores				X	
4	La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes					X
5	La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes					X
6	La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia					X
7	La empresa hace uso de nuevas tecnologías					X
8	La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad				X	
9	La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras					X
10	La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control					X
11	La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios		X			
12	La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas			X		
13	La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras				X	
14	La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones					X
15	La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social					X

## 4 Dimensión: Entorno organizacional

	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno organizacional...	1 Nunca	2 Casi nunca	3 Alguna veces	4 Casi siempre	5 Siempre
1	En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización			X		
2	La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales					X

3	La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados					X
4	El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales					X
5	La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados			X		
6	La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).					X
7	En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional					X
8	La empresa involucra a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo			X		
9	En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan de cursos de capacitación					X
10	En la empresa la información fluye en los diferentes niveles			X		
11	La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente					X
12	El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia					X
13	La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.					X
14	Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto			X		
15	En la empresa se tiene previsto el plan de carrera			X		
16	La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)					X
17	La empresa promueve un adecuado clima organizacional					X
18	La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información					X
19	La empresa promueve el trabajo en equipo					X
20	La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa					X

#### 5 Dimensión: Plan de sucesión

		1	2	3	4	5
	Importancia del plan de sucesión...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión		X			
2	El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia	X				
3	En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro	X				
4	Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar		X			
5	Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión	X				
6	En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos	X				
7	El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia	X				
8	En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor	X				
9	En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa	X				
10	El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años	X				

#### 6 Dimensión: Gobierno corporativo

		1	2	3	4	5
	Importancia del gobierno corporativo...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueve la equidad, responsabilidad y transparencia				X	
2	La empresa cuenta con un código de ética		X			
3	Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social					X
4	Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general				X	
5						

6	La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas					X
7	Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia			X		
8	La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad	X				
9	La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores					X
10	La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas					X
11	La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores)					X
12	La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidades de control					X
13	En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos				X	
14	La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores - familia			X		
15	La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés				X	



## Anexo N° 2. Entrevista aplicada a Javier Alfonso Ardila Mateus



### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá"

#### TEST DE BUENAS PRÁCTICAS

#### I. INFORMACION DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa de Familia:		
Hacienda Agrícola Casa de Lata Hda.		
¿Cuántos años lleva de creada la empresa?:	Tipo de empresa:	
30	/	
Sector Económico:	No. Empleados:	Actividad:
Teléfono:	Dirección:	Correo electrónico (e-mail):
3102870947	Hac. Alcala W. Córdoba	jardila@casadelata.com
Nombre del encuestado:	Cargo:	
Javier Ardila M.	Gerente	

#### II. INSTRUCTIVO

El presente cuestionario corresponde a un estudio sobre las buenas prácticas de las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá.

Responda el siguiente cuestionario utilizando la escala de evaluación propuesta en la metodología. Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. Por favor marque **con una equis (X)** el grado en que de acuerdo con su opinión se realizan las prácticas empresariales. Las alternativas de respuesta son:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

#### 1 Dimensión: Asamblea de Familia y/o consejo de familia

		1	2	3	4	5
	El Consejo de familia y/o Asamblea general es importante...	Nunca	Casi nunca	Alguna vez	Casi siempre	Siempre
1	Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					X
2	Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					X
3	Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar					X
4	Para la preservación de los bienes y valores de la empresa familiar					X
5	Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar					X
6	Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa					X
7	Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar					X



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

8	Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia					X
9	Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar					X
10	Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar				X	
11	Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar				X	
12	Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar			X		
13	Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio					X
14	Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor				X	
15	Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión				X	

**2 Dimensión: Entorno Familiar**

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar ...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles					X
2	Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes				X	
3	En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa			X		
4	En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia				X	
5	La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa				X	
6	La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones				X	
7	La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones			X		
8	En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa				X	
9	En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa				X	
10	En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa				X	

**3 Dimensión: Características del entorno socioeconómico**

		1	2	3	4	5
	Las prácticas empresariales se caracterizan por:	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico			X		X
2	En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo					X
3	La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores					X
4	La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes					X
5	La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes					X
6	La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia					X
7	La empresa hace uso de nuevas tecnologías					X
8	La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad					X
9	La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras					X
10	La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control					X
11	La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios			X		





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

12	La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas				X	
13	La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras				X	X
14	La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones				X	X
15	La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social				X	X

**4 Dimensión: Entorno organizacional**

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno organizacional...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización					X
2	La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales					X
3	La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados					X
4	El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales					X
5	La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados					X
6	La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).					X
7	En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional				X	
8	La empresa involucrará a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo					X
9	En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan en cursos de capacitación					X
10	En la empresa la información fluye en los diferentes niveles					X
11	La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente					X
12	El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia					X
13	La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.					X
14	Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto				X	
15	En la empresa se tiene previsto el plan de carrera				X	
16	La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)					X
17	La empresa promueve un adecuado clima organizacional					X
18	La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información					X
19	La empresa promueve el trabajo en equipo					X
20	La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa					X

**5 Dimensión: Plan de sucesión**

		1	2	3	4	5
	Importancia del plan de sucesión...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión		X		X	
2	El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia			X		
3	En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro			X		



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

4	Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar		X		X	
5	Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión				X	
6	En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos				X	
7	El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia				X	
8	En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor				X	
9	En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa				X	
10	El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años	X			X	

**6 Dimensión: Gobierno corporativo**

		1	2	3	4	5
	<b>Importancia del gobierno corporativo...</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Alguna vez</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, responsabilidad y transparencia					X
2	La empresa cuenta con un código de ética			X		
3	Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social					X
4	Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general				X	X
5	La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas					X
6	Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia				X	
7	La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad				X	
8	La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores					X
9	La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas					X
10	La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores)					X
11	La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidades de control				X	
12	En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos				X	
13	La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores - familia			X		
14	La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés				X	
15						



### Anexo N° 3. Entrevista aplicada a Julio Vicente Villamil Alarcón



#### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá"

##### TEST DE BUENAS PRÁCTICAS

#### I. INFORMACION DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa de Familia:		
¿Cuántos años lleva de creada la empresa?:	Tipo de empresa:	
Sector Económico:	No. Empleados:	Actividad:
Teléfono:	Dirección:	Correo electrónico (e-mail):
Nombre del encuestado: Julio Vicente Villamil		Cargo: Administrador

#### II. INSTRUCTIVO

El presente cuestionario corresponde a un estudio sobre las buenas prácticas de las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá.

Responda el siguiente cuestionario utilizando la escala de evaluación propuesta en la metodología. Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. Por favor marque **con una equis (X)** el grado en que de acuerdo con su opinión se realizan las prácticas empresariales. Las alternativas de respuesta son:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

#### 1 Dimensión: Asamblea de Familia y/o consejo de familia

		1	2	3	4	5
	El Consejo de familia y/o Asamblea general es importante...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					X
2	Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					X
3	Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar					X
4	Para la preservación de los bienes y valores de la empresa familiar				X	
5	Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar					X
6	Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa					X
7	Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar				X	





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

8	Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia				X	
9	Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar			X		
10	Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar	X				
11	Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar	X				
12	Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar				X	
13	Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio	X				
14	Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor	X				
15	Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión	X				

**2 Dimensión: Entorno Familiar**

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar ...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles					X
2	Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes				X	
3	En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa					X
4	En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia					X
5	La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa					X
6	La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones	X				
7	La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones			X		
8	En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa	X				
9	En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa	X				
10	En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa					X

**3 Dimensión: Características del entorno socioeconómico**

		1	2	3	4	5
	Las prácticas empresariales se caracterizan por:	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico			X		
2	En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo					X
3	La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores					X
4	La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes					X
5	La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes					X
6	La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia					X
7	La empresa hace uso de nuevas tecnologías					X
8	La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad				X	
9	La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras				X	
10	La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control				X	X
11	La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios				X	

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá”**

12	La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas				+	
13	La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras			-	X	
14	La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones			+		
15	La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social					+

#### 4 Dimensión: Entorno organizacional

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno organizacional...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización				+	
2	La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales					+
3	La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados					+
4	El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales					+
5	La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados					+
6	La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).				+	
7	En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional				+	
8	La empresa involucrará a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo				+	
9	En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan en cursos de capacitación					+
10	En la empresa la información fluye en los diferentes niveles					+
11	La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente					+
12	El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia					+
13	La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.				+	
14	Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto	+				
15	En la empresa se tiene previsto el plan de carrera				+	
16	La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (Incentivos, reconocimientos, bonificaciones)					+
17	La empresa promueve un adecuado clima organizacional					+
18	La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información					+
19	La empresa promueve el trabajo en equipo					+
20	La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa					+

## 5 Dimensión: Plan de sucesión

		1	2	3	4	5
	Importancia del plan de sucesión...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión	<input checked="" type="checkbox"/>				
2	El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia	<input checked="" type="checkbox"/>				
3	En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro	<input checked="" type="checkbox"/>				





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

4	Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar	+				
5	Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión	+				
6	En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos	+				
7	El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia	+				
8	En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor	+				
9	En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa	+				
10	El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años	+				

**6 Dimensión: Gobierno corporativo**

		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	Alguna vez	Casi siempre	Siempre
1	Importancia del gobierno corporativo...					
2	Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, responsabilidad y transparencia					+
3	La empresa cuenta con un código de ética					+
4	Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social				+	
5	Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general					+
6	La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas				+	
7	Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia					+
8	La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad	+				
9	La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores					+
10	La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas					+
11	La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores)					+
12	La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidades de control					+
13	En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos					+
14	La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores - familia					+
15	La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés				+	

El Consejo de familia y la Asamblea general es importante...

Nunca

Casi nunca

Alguna vez

Casi siempre

Siempre

## Anexo N° 4. Entrevista aplicada a Inés Malpica García



### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá"

#### TEST DE BUENAS PRÁCTICAS

#### I. INFORMACION DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la Empresa de Familia:</b>		
<b>¿Cuántos años lleva de creada la empresa?:</b>		<b>Tipo de empresa:</b>
<b>Sector Económico:</b>	<b>No. Empleados:</b>	<b>Actividad:</b>
<b>Teléfono:</b>	<b>Dirección:</b>	<b>Correo electrónico (e-mail):</b>
<b>Nombre del encuestado:</b> INÉS MALPICA GARCÍA		<b>Cargo:</b> OPERARIA LÁCTEOS

#### II. INSTRUCTIVO

El presente cuestionario corresponde a un estudio sobre las buenas prácticas de las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá.

Responda el siguiente cuestionario utilizando la escala de evaluación propuesta en la metodología. Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. Por favor marque **con una equis (X)** el grado en que de acuerdo con su opinión se realizan las prácticas empresariales. Las alternativas de respuesta son:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

#### 1 Dimensión: Asamblea de Familia y/o consejo de familia

		1 Nunca	2 Casi nunca	3 Alguna veces	4 Casi siempre	5 Siempre
	<b>El Consejo de familia y/o Asamblea general es importante...</b>					
1	Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					X
2	Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					X
3	Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar					X
4	Para la preservación de los bienes y valores de la empresa familiar					X
5	Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar				X	
6	Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa					X
7	Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar					X





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

8	Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia					X
9	Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar					X
10	Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar					X
11	Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar					X
12	Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar					X
13	Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio					X
14	Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor					X
15	Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión					X

**2 Dimensión: Entorno Familiar**

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar ...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles					X
2	Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes					X
3	En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa					X
4	En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia					X
5	La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa					X
6	La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones					X
7	La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones					X
8	En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa					X
9	En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa					X
10	En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa					X

**3 Dimensión: Características del entorno socioeconómico**

		1	2	3	4	5
	Las prácticas empresariales se caracterizan por:	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico				X	
2	En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo					X
3	La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores					X
4	La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes					X
5	La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes					X
6	La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia					X
7	La empresa hace uso de nuevas tecnologías					X
8	La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad					X
9	La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras				X	
10	La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control					X
11	La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios					X

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

12	La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas			X		
13	La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras			X		
14	La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones			X		
15	La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social				X	

**4 Dimensión: Entorno organizacional**

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno organizacional...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización			X		
2	La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales					X
3	La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados					X
4	El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales					X
5	La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados					X
6	La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).					X
7	En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional					X
8	La empresa involucrará a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo					X
9	En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan en cursos de capacitación					X
10	En la empresa la información fluye en los diferentes niveles					X
11	La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente					X
12	El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia					X
13	La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.					X
14	Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto		X			
15	En la empresa se tiene previsto el plan de carrera		X			
16	La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)			X		
17	La empresa promueve un adecuado clima organizacional				X	
18	La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información					X
19	La empresa promueve el trabajo en equipo					X
20	La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa					X

**5 Dimensión: Plan de sucesión**

		1	2	3	4	5
	Importancia del plan de sucesión...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión			X		
2	El plan de sucesión es un documento consensado por la familia		X			
3	En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro	X	X			





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá"**

4	Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar			X		
5	Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión				X	
6	En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos		X			
7	El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia			X		
8	En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor			X		
9	En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa		X			
10	El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años		X			

**6 Dimensión: Gobierno corporativo**

		1	2	3	4	5
	<b>Importancia del gobierno corporativo...</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Alguna veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, responsabilidad y transparencia					X
2	La empresa cuenta con un código de ética					X
4	Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social			X		
5	Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general				X	
6	La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas			X	X	
7	Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia			X		
8	La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad			X		
9	La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores					X
10	La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas					X
11	La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores)					X
12	La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidades de control					X
13	En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos					X
14	La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores - familia					X
15	La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés			X		

## Anexo N° 5. Entrevista aplicada a Orlando Parra Bello



### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá"

#### TEST DE BUENAS PRÁCTICAS

#### I. INFORMACION DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa de Familia:		
¿Cuántos años lleva de creada la empresa?:	Tipo de empresa:	
Sector Económico:	No. Empleados:	Actividad:
Teléfono:	Dirección:	Correo electrónico (e-mail):
Nombre del encuestado: Orlando Parra Bello		Cargo: Hatero

#### II. INSTRUCTIVO

El presente cuestionario corresponde a un estudio sobre las buenas prácticas de las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá.

Responda el siguiente cuestionario utilizando la escala de evaluación propuesta en la metodología. Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. Por favor marque **con una equis (X)** el grado en que de acuerdo con su opinión se realizan las prácticas empresariales. Las alternativas de respuesta son:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

#### 1 Dimensión: Asamblea de Familia y/o consejo de familia

	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1 Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar				X	
2 Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar			X		
3 Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar					X
4 Para la preservación de los bienes y valores de la empresa familiar				X	
5 Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar					X
6 Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa				X	
7 Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar					X





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

8	Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia			X		
9	Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar			X		
10	Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar					X
11	Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar			X		
12	Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar	X				
13	Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio	X				
14	Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor					X
15	Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión				X	

**2 Dimensión: Entorno Familiar**

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar ...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles					X
2	Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes					X
3	En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa					X
4	En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia					X
5	La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa					X
6	La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones					X
7	La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones					X
8	En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa					X
9	En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa					X
10	En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa					X

**3 Dimensión: Características del entorno socioeconómico**

		1	2	3	4	5
	Las prácticas empresariales se caracterizan por:	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico	X				
2	En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo					X
3	La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores					X
4	La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes					X
5	La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes					X
6	La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia				X	
7	La empresa hace uso de nuevas tecnologías			X		
8	La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad			X		
9	La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras				X	
10	La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control					X
11	La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios					X



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

12	La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas					X
13	La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras				X	
14	La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones					X
15	La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social			X		

**4 Dimensión: Entorno organizacional**

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno organizacional...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización				X	
2	La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales					X
3	La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados					X
4	El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales					X
5	La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados					X
6	La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).					X
7	En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional			X		
8	La empresa involucrará a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo					X
9	En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan en cursos de capacitación					X
10	En la empresa la información fluye en los diferentes niveles			X		
11	La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente					X
12	El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia					X
13	La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.					X
14	Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto			X		
15	En la empresa se tiene previsto el plan de carrera	X				
16	La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)					X
17	La empresa promueve un adecuado clima organizacional					X
18	La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información					X
19	La empresa promueve el trabajo en equipo					X
20	La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa					X

**5 Dimensión: Plan de sucesión**

		1	2	3	4	5
	Importancia del plan de sucesión...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión					X
2	El plan de sucesión es un documento consensado por la familia					X
3	En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro					X





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**Proyecto "La gobernanza corporativa en las empresas de familia del**  
**municipio de Chiquinquirá"**

4	Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar					X
5	Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión					X
6	En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos					X
7	El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia					X
8	En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor					X
9	En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa					X
10	El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años					X

**5 Dimensión: Gobierno corporativo**

		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	Alguna vez	Casi siempre	Siempre
1	Importancia del gobierno corporativo...					
2	Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, responsabilidad y transparencia					X
3	La empresa cuenta con un código de ética					X
4	Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social					X
5	Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general					X
6	La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas				X	
7	Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia					X
8	La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad					X
9	La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores					X
10	La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas					X
11	La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores)					X
12	La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidades de control			X		
13	En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos					X
14	La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores - familia			X		
15	La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés					X

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá Villarreal, J. L. (Noviembre de 2011). Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión Un enfoque desde la Teoría de la Agencia. *Universidad Simón Bolívar ECONÓMICAS CUC" / Barranquilla - Colombia / Volumen 32 - No. 32 / ISSN 0120-3932*, 185 -198.
- Alcaldía de Chiquinquirá. (2018). *Mi Municipio*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de Economía: <http://www.chiquinquira-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Andrade , J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 7. N° 19, Universidad del Zulia (LUZ) • ISSN 1315-9984*, 375-389.
- Andrade C., J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 7. N° 19*, 375-389.
- Araya, A. (2012). El proceso de la sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial, Agosto 2012, Vol 6 Num 2 /* , 29-39.
- Arbesú Riera, C. (2016). *El consejo de familia y su función en el gobierno de la empresa familiar*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Avilez, J. (2019). *Actividades del sector primario*. Recuperado el 04 de septiembre de 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos12/acti/acti.shtml>
- Banco de la República de Colombia. (2006). *El Sistema Económico*. Bogotá D.C.: Departamento de Comunicación Institucional.
- Betancourt Zárate, G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 22, julio - diciembre de 2003*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Certificado de Existencia y Representación legal*. Bogotá D.C.: CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA.
- Danies Lacouture, R. (2005). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogota D.C.: Superintendencia de sociedades.
- Díaz Aldana, A. P., Rodríguez García, D. M., & Ruiz Torres, J. C. (s.f.). Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.: Un caso de éxito del sector agropecuario en la historia empresarial.
- Dirección General de Educación Técnico-Profesional. (2019). *Sector Agropecuario*. (Ministerio de Educación Republica Dominicana) Recuperado el 01 de Septiembre de 2019, de <http://dgetp.edu.do/sector-agropecuario>
- El Heraldo. (20 de Junio de 2018). *El 86,5% de las empresas en el país son familiares*. Obtenido de El heraldo: <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- El Tiempo. (01 de febrero de 2002). Lecheros: se les cortó la producción. *Periódico El Tiempo*, págs. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1327541>.

- Escobar V, N., Benavides, J., & Perafán, H. F. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de contabilidad*.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la auditoria interna*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- FAO. (2013). *El sector lechero mundial: Datos*. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 27 de Mayo de 2019, de <http://www.dairydeclaration.org/Portals/153/FAO-Global-Facts-SPANISH-F.PDF?v=1>
- FAO. (2019). *Producción lechera*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 27 de Mayo de 2019, de <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>
- FAO/FEPALE. (2012). *Situación de la lechería en america latina y el caribe en 2011*. Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO y la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE). Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de [http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM\\_MARKETS\\_MONITORING/Dairy/Documents/Paper\\_Lecher%C3%ADa\\_AmLatina\\_2011.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Paper_Lecher%C3%ADa_AmLatina_2011.pdf)
- Flores Konja, J. V., & Rozas Flores, A. E. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *QUIPUKAMAYOC*.
- Gallo Fernandez, P. (s.f.). *Sabe Ud. ¿cuáles son las empresas familiares más antiguas de Antioquia, Colombia, América y el mundo que aun sobreviven, y el sector de la economía a la que pertenecen?* Recuperado el 07 de Julio de 2018, de <file:///C:/Users/User/Downloads/103-Texto%20del%20art%C3%ADculo-506-1-10-20140923.html>
- González Esteban, E. (2007). La teoria de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS, Vol. II N° 17*, 205-224.
- Google LLC. (2018). *Ubicación Hacienda Casa de Lata*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/Hacienda+Casa+de+Lata/@5.6295469,-73.8365516,12.38z/data=!4m5!3m4!1s0x8e41c9a04beae605:0x979869c3bac0dfc1!8m2!3d5.60663!4d-73.79751>
- Gorbaneff, Y. (2001). Teoria de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas V snciates*, 37-46.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS ISSN: 1994-3733*, 87-132.
- Guerras Martin, L. A., & Tenorio Ronda, J. G. (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. *Cuadernos de Estadios Empresariales. nf 5*, 123-143.
- Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. (2018). *Reseña Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda*. Chiquinquirá, Boyacá, Colombia: Documento interno empresa.
- Jaramillo, A., & Areiza, A. (2015). *Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia (2008 – 2012)*. Bogotá D.C.: Superintendencia de industria y comercio. Recuperado el 29

- de Mayo de 2019, de  
[http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Economicos/Estudio\\_Sectorial\\_Leche1.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf)
- Jiménez Vallejo, G. (2009). La Empresa Familiar Su importancia y vigencia Perfil de las Empresas Familiares asentadas en el sur del Valle de Ab. *Instituto de la Empresa Familiar de Colombia*.
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos por casa? *Cuadernos de economía*. Vol 40, N° 120, 207 - 237.
- Macias Ramirez, V. H. (2011). La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoria de la agencia: caso departamento de Caldas.
- Marín Idárraga, D. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. *REVISTA MUTIS, Volumen 2, Número 1, UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO*, 61-81.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.
- Martinez Gonzalez, M., & Villalobos Avila, R. A. (2010). *Plan de sucesion y mejora en una empresa familiar*. Mexico: Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey.
- Méndez Álvarez, C. (1999). *Metodologia Guia para elaborar diseños de investigacion en ciencias economicas contables y administrativas*. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill.
- MINAGRICULTURA. (2015). *Información cadena láctea*. Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de  
<https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/2015%20Julio%20-%20Informacion%20Cadena%20Lactea.pdf>
- MINAGRICULTURA. (2018). *Sector Lácteo Colombiano*. Bogotá D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de  
<https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Mayo%20Cadena%20L%C3%A1ctea.pdf>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *pensamiento & gestión*, 41. *Universidad del Norte*, 116 - 149.
- Montaño Orozco, E. (2013). *Control interno, auditoria y aseguramiento revisoria fiscal y gobierno corporativo*. Cali: Programa editorial Universidad del Valle.
- Moreno Gómez, J. I. (2015). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

- Negreira del Rio, F., & Negreira del Rio, J. (2008). Alternativas de gobierno de la empresa de propiedad familiar en su evolucion ligada al transito generacional bajo las perspectivas de la teoria de la agencia y de la teoria del "Stewardship".
- OCDE/FAO. (2017). *Perspectivas Agrícolas 2017-2026*. Paris: OECD Publishing. Recuperado el 27 de Mayo de 2019, de [https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/ocde-fao-perspectivas-agricolas-2017-2026/carne\\_agr\\_outlook-2017-10-es](https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/ocde-fao-perspectivas-agricolas-2017-2026/carne_agr_outlook-2017-10-es)
- Ortiz Correa, J. S. (2005). *Empresa y entorno económico, experiencia del grupo de estudios en economia y empresa de la universidad EAFIT*. Medellin: Universidad EAFI.
- Portalanza, A. (2013). GOBIERNO CORPORATIVO UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA. *SABER, CIENCIA Y Libertad* ISSN: 1794-7154 Vol. 8, No.1, 117-124.
- PROEXPORT. (2011). *Sector Lácteo en Colombia*. Proexport, Bogotá. Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de <http://portugalcolumbia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN, N° 81* . Bogotá, 149-158.
- Rico Romero, M. C. (2012). *GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS EN BOGOTÁ* . BOGOTÁ D.C.: UNIVERSIDAD EAN .
- Rodriguez Diaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿si o no?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Rojas Alzate, L. E., & Velasco Blanco, Á. (2010). Historia empresarial, entorno macroeconómico y pensamiento estratégico en organizaciones de los sectores salud, vivienda y educación de la ciudad de Cali. *Revista gestión y desarrollo Volumen 7. No. 2. Julio-diciembre de 2010. ISSN 0123-5834*.
- Ruiz Martinez, S. E. (2018). *SERVIAGROFINCA UNA HISTORIA EMPRESARIAL DEL SECTOR COMERCIAL AGROPECUARIO CHIQUINQUIREÑO*. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA, CHIQUINQUIRÁ.
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica* 13 (1), 135-146.
- Secretaría de Fomento Agropecuario. (2011). POLITICA SECTOR AGROPECUARIO DEPARTAMENTO DE BOYACA. *Gobernación de Boyacá*, [https://proooffpdf.files.wordpress.com/2011/11/boyaca\\_diagnostico.pdf](https://proooffpdf.files.wordpress.com/2011/11/boyaca_diagnostico.pdf).
- Valenzuela Montoya, M. M. (2011). LAS EMPRESAS FAMILIARES Y SUS ORGANOS DE GOBIERNO: CASO EMPRESAS DE GUADALUPE VICTORIA. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS, Volumen 4, Numero 2*, 53-66.
- Vargas Espinoza, P. C. (2015). *Empresas familiares, gobiernos corporativos y desempeño de sociedades anónimas en Chile 2000-2009*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Vásquez Vélez, S., & Dorado Paz, M. I. (2016). *Gobierno corporativo en las Pymes*. Santiago de Cali: Pontificia Universidad Javeriana.

Zuluaga Jiménez, J. C. (2012). Historiografía empresarial e industrial sobre el Valle del Cauca, 1950-2007. *Revista de Historia Regional y Local* ISSN: 2145-132X [vol 4, No. 8] julio - diciembre de 2012.

g